

## ОПЕРАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ: СОДЕРЖАНИЕ И РАЗРАБОТКА

Э. И. САБИРЗЯНОВА

Ell.solnce@yandex.ru

ФГБОУ ВО «Уфимский государственный авиационный технический университет» (УГАТУ)

**Аннотация.** Дано определение операционной стратегии. Описана краткая характеристика основных типов операционных приоритетов предприятия. Представлена структура взаимосвязей между запросами потребителей и их приоритетами. Описан процесс реализации стратегии. Предложен подход к определению операционных приоритетов предприятия на основе применения системы сбалансированных показателей.

**Ключевые слова:** операционная стратегия; операционные приоритеты; функциональная стратегия; стратегия компании; структура операционной стратегии; система сбалансированных показателей.

Разработка и реализация стратегии, адекватной сложившейся рыночной ситуации, становится для современных компаний необходимым условием обеспечения конкурентоспособности.

Существует достаточное количество определений стратегии, но все их объединяет понятие стратегии как осознанность и продуманность совокупности норм и правил, которые лежат в основе выработки и принятия стратегических решений, определяющих состояние предприятия в будущем [3].

Стратегия – это генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели. Она определяет основные цели и пути их достижения [3].

Однако, стратегия предприятия неоднородна. Наиболее часто выделяют три стратегических уровня: корпоративный, деловой, функциональный:

– корпоративный – является общим планом управления для диверсифицированной компании. Состоит из действий, которые компания предпринимает для утверждения своих позиций в отрасли;

– деловой – состоит из подходов, которые разрабатывает руководство компании, для получения наиболее лучших показателей в определенной сфере деятельности;

– функциональный – приближается к текущему плану управления и основному виду деятельности подразделения. Функциональных стратегий должно быть столько, сколько компания имеет основных направлений деятельности.

Корпоративная и деловая стратегии исследованы достаточно хорошо, в сравнении с функциональной, вследствие чего по последней гораздо меньше литературы, а также инструментов для их дальнейшего применения.

Необходимо отметить особенности функциональных стратегий:

1) должны быть согласованы со стратегиями более высокого уровня (корпоративный, деловой);

2) перед их разработкой необходимо выбрать систему операционных приоритетов.

Операционная стратегия заключается в разработке общей политики и планов использования ресурсов фирмы, нацеленных на максимально эффективную поддержку ее долговременной конкурентной стратегии [1].

Различают несколько основных типов операционных приоритетов: издержки производства, качество и надежность продукции, срок выполнения заказа, надежность поставок, способность фирмы реагировать на изменение спроса, гибкость и скорость

освоения новых товаров; их краткая характеристика представлена в табл. 1 [3].

Таблица 1

## Типы операционных приоритетов

Тип	Краткая характеристика
Издержки производства	В любой отрасли промышленности, как правило, существует сегмент рынка, объем продаж, на котором зависит исключительно от того, насколько низкими будут издержки компании, выпускающей продукцию. Чтобы успешно конкурировать в такой рыночной нише, фирма непременно должна быть производителем с низкими издержками производства.
Качество и надежность продукции	Существует две отдельные категории качества: качество продукции и качество процесса. Чтобы обеспечивать надлежащий уровень качества продукции, необходимо поставить во главу угла требования потребителей. Качество процесса также имеет чрезвычайно важное значение, поскольку оно связано с надежностью продукции. Основная цель обеспечения качества изготовления заключается в производстве товаров без каких-либо технологических ошибок или недоделок.
Срок выполнения заказа	На некоторых сегментах рынка основным условием для достижения конкурентного преимущества является способность компании выпускать произведенную ею продукцию или обеспечивать услуги быстрее других фирм.
Надежность поставок	Данный операционный приоритет связан со способностью фирмы поставлять товары или услуги точно в обещанный ею срок либо даже раньше, т.е. с надежностью поставок

Окончание таблицы 1

Способность реагировать на изменение спроса	Если спрос на какой-либо товар велик и постоянно повышается, издержки на его выпуск неуклонно снижаются благодаря экономии на масштабах производства, а капиталовложения в новые технологии легко окупаются. Если же спрос начинает падать, фирме приходится сворачивать производство, и, как следствие, она сталкивается со сложными проблемами — необходимостью сокращения штата и активов. Поэтому способность компании быстро реагировать на динамику рыночного спроса становится существенным элементом ее операционной стратегии.
Гибкость и скорость освоения новой продукции	Со стратегической точки зрения понятием гибкость определяют способность компании предлагать своим потребителям широкий выбор товаров. В огромной степени эта способность зависит от времени, которое требуется фирме на разработку нового вида продукции и преобразование существующих процессов для перехода на выпуск новой продукции.

Операционная стратегия является одной из функциональных стратегий предприятия, которые наряду с корпоративной и бизнес-стратегиями занимают свое место в иерархии внутрифирменных стратегий (нижний уровень) [2].

Основная ответственность за разработку операционной стратегии ложится на руководителей среднего звена, предложения которых должны быть рассмотрены и приняты вышестоящим руководством [2].

Операционная стратегия не может реализовываться изолированно, она должна быть связана с потребителями (по вертикали) и с остальными элементами структуры предприятия (по горизонтали).

На рис.1 представлена структура взаимосвязей между запросами потребителей, их приоритетами относительно технических

характеристик и требованиями и производственным операциям, а также операционными и другими ресурсными возможностями предприятия, предназначенными для удовлетворения этих требований.

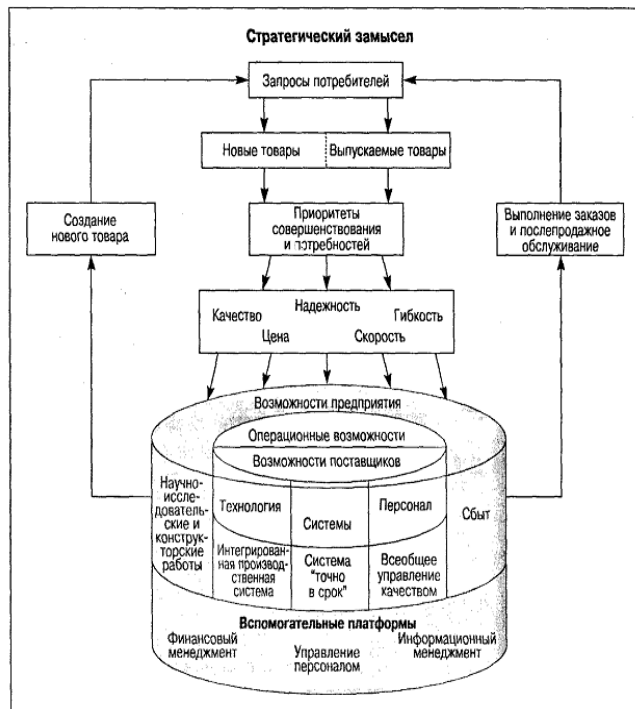


Рис. 1. Структура операционной стратегии: от потребностей клиентов к выполнению заказа [3]

Данная структура отражает видение менеджерами высшего уровня стратегии компании, из которой в общих чертах определяются целевой рынок фирмы, ее производственная структура, а также ее ключевое производство и операционные возможности.

Выбор целевого рынка может оказаться очень сложной задачей, однако решить ее необходимо. Достаточно сказать, что в результате такого решения фирма может полностью изменить направление своей деятельности, скажем, отказаться от сегмента рынка, который не приносит дохода, либо его слишком сложно обслуживать вследствие ограниченных возможностей [3].

Обычный процесс реализации стратегии протекает следующим образом: запросы потребителей относительно новой или уже выпускаемой продукции приводят к формированию приоритетов, которые затем становятся обязательными для операций. На рис. 1 отображено, что эти приоритеты объединяются в своеобразный «цилиндр»

возможностей предприятия, поскольку операции не могут удовлетворить покупательские потребности без проведения научно-исследовательских и конструкторских работ, без связи со сбытом, а также без прямой или косвенной поддержки финансового, кадрового и информационного менеджмента. Определив требования к рабочим характеристикам, производственное подразделение фирмы использует все свои потенциальные возможности для того, чтобы эти требования выполнить.

В каждой из этих трех областей используются такие фундаментальные концепции и инструменты, как интегрированная производственная система (СІМ), всеобщее управление качеством (ТQM) и принцип «точно в срок» (JIT).

Чтобы отобразить тот факт, что от поставщиков могут отказаться, если они не прошли сертификационное тестирование в сфере управления технологией, системами и персоналом, они также включены в схему (в «цилиндр») операционных возможностей. Кроме того, при определении операционных возможностей фирме практически в любом случае приходится принимать еще одно важное решение: производить или покупать детали и комплектующие. Так, например, в производстве компьютерной техники большинство изготовителей получают все комплектующие из внешних источников, оставляя за собой лишь сборку и тестирование готовых изделий (в последнее время все шире распространяется подход, когда даже эти операции выполняются уже в том месте, где изделие будет установлено и эксплуатироваться, поскольку это обеспечивает более высокое качество работ) [3].

Таким образом, как любая функциональная стратегия, операционная работает согласованно с корпоративной и деловой стратегией.

Корпоративная стратегия определяет набор рынков и продуктов, с которыми будет работать предприятие.

Деловая стратегия устанавливает фокус на минимизацию издержек, либо на дифференциацию продуктов. И то, и другое определяет рамки формирования операционной стратегии.

Выбор операционных приоритетов может осуществляться на основе разработанного в формате системы сбалансированных показателей, дерева стратегических целей и стратегической карты предприятия.

В отличие от корпоративной и деловой функциональные стратегии, в том числе операционные, имеют более динамизированное представление. Она содержит перечень конкретных проектов с четким указанием КРІ по ключевым результатам, а также сроков и стоимости их реализации, установление ответственных за исполнение КРІ.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Иванов Л.Н.** Анализ стратегических решений (эвристика). – М.: ИНФРА-М, 2010. – 177 с. [ L.N. Ivanov, «Analysis of strategic decisions (heuristics)», pp. 177, 2010.]

2. **Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.** Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. – М: ЮНИТИ, 2007. – 576 с. [ A.A. Thompson., A.J. Strickland,, «Strategic Management. The art of developing and implementing strategies», pp. 576, 2007.]

3. **Чейз Р. Б., Джейкобз Ф. Р., Аквилано Н. Дж.** Производственный и операционный менеджмент. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 1184 с. [R.B. Chase., F.R. Jacobs, N. J. Aquilano, «Industrial and Operational Management», pp. 1184, 2007.]

#### ОБ АВТОРЕ

**САБИРЗЯНОВА Элина Ильдаровна**, магистрант каф. ЭП.

#### METADATA

**Title:** Operational strategy of the enterprise: maintenance and development

**Authors:** E. I. Sabirzyanova

**Affiliation:** Ufa State Aviation Technical University (UGATU), Russia.

**Email:** Ell.solnce@yandex.ru

**Language:** Russian.

**Source:** Molodezhnyj Vestnik UGATU (scientific journal of Ufa State Aviation Technical University), no. 2 (21), pp. 189-192, 2019. ISSN 2225-9309 (Print).

**Abstract:** A brief description of the main types of operational priorities is given. The structure of the operating strategy is presented. An approach to determining the operational priorities of an enterprise based on the use of a balanced scorecard is proposed.

**Key words:** operational strategy, operational priorities, functional strategy, company strategy.

**About authors:**

**SABIRZYANOVA, Elina Ildarovna.**, master student 1 year, Ufa state aviation technical University